

VERONICA TEREZINHA REALI

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA
NAS ORGANIZAÇÕES**

CURITIBA

2014

VERONICA TEREZINHA REALI

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA
NAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Turma 2013.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA - PR

2014

RESUMO

Reali, Veronica Terezinha. A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES. A presente monografia trata da Comunicação Interna como ferramenta estratégica, apresenta as diversas formas de comunicação nas organizações. São abordados: formas de comunicação interna, a importância dos conceitos, definições, componentes e ruídos da comunicação nas organizações. O objetivo da pesquisa foi mostrar observações que podem ser de utilidade na evolução da comunicação interna nas organizações evidenciando problemas de comunicação que podem ocorrer relacionados a empresa e meios para corrigi-los. Mostra como a comunicação interna influencia no sucesso das empresas hoje e, no decorrer do texto, é possível compreender que são necessários ajustes para uma comunicação eficaz na maioria das empresas. Se baseia no conceito de diferentes autores que são apresentados no desdobrar do estudo por intermédio da revisão bibliográfica. Os resultados alcançados permitiram contribuir e reforçar aos leitores a importância do conhecimento da comunicação para o sucesso ou o não sucesso das organizações e sugere a melhoria das práticas da comunicação interna nas mesmas. Os objetivos da monografia foram alcançados e as hipóteses de que as estratégias desenvolvidas nas empresas devem ser claras para serem eficientes e a comunicação eficiente acaba por trazer resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa e comprovados através dos levantamentos documentais e bibliográficos.

Palavras-chave: (Comunicação; Comunicação Interna; Estratégica; Ruídos; Organizações).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Processo de Comunicação	8
FIGURA 2: Funcionamento das barreiras.....	17
FIGURA 3: Personalização da mensagem.....	21
FIGURA 4: Riqueza dos canais.....	28
FIGURA 5: Processo de gestão.....	31

SUMÁRIO

RESUMO.....	II
LISTA DE FIGURAS.....	III
INTRODUÇÃO.....	5
2 COMUNICAÇÃO E SEUS CONCEITOS.....	7
2.1 COMUNICAÇÃO: O PROCESSO.....	7
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	10
3 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	12
3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA – FERRAMENTAS E FONTES.....	13
3.2 CONSIDERANDO OS RUÍDOS.....	16
4 COMUNICAÇÃO, GESTÃO E EFICÁCIA NA EMPRESA.....	20
4.1 GESTÃO, COMUNICAÇÃO, FERRAMENTA & ESTRATÉGIA	23
4.2 COMO DEFINIR UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EFICIENTE	26
4.3 A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	30
4.3.1 Coleta das Informações.....	31
4.3.2 Tratamento dos Dados.....	32
4.3.3 Estabelecimento dos Programas de Ação.....	33
4.3.4 Implementação.....	33
4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	34
CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, apesar de haver muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre ocorre a comunicação. No sentido real, há uma distância entre comunicação e informação. Dentro de uma organização o mesmo princípio se aplica. Muitas informações são fornecidas e afetam a vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças, por diversas vezes provocam confusão porque não foram distribuídas de modo adequado. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque não foi identificada o núcleo comunicativo do fato. Então surge a valorização da Comunicação Interna numa organização.

De uma modo bem generalizado, a Comunicação Interna apresenta os mais diversos tipos e tamanhos de problemas, são os chamados ruídos indesejados.

A Comunicação Interna não se trata simplesmente de um aviso, mas sim de um meio estratégico de propulsão de valores organizacionais e, mais importante ainda, de alavancagem de bom relacionamento com o mercado. Na organização onde é desenvolvido um processo claro e aberto de comunicação estimula seus funcionários a agirem ativamente no processo, se sentindo parte dele, contribuindo para o progresso e sobrevivência as empresas.

Embora fique mais evidente quando uma empresa não apresenta bons indicadores de desempenho devido a sua baixa ou não rentabilidade, fato é que estes resultados somente exprimem o que se encontra no cerne da organização, o qual em grande parte pode ser melhorado mediante uma atenção especial a comunicação entre os agentes envolvidos no processo: colaboradores, clientes corporativos externos e internos. As empresas que ainda convivem com a cultura de que o funcionário não precisa ser inserido no corpo vital das comunicações internas, que ainda vê o seu funcionário como aquele que deve simplesmente realizar um trabalho, estão equivocados.

Esta é uma pesquisa qualitativa das organizações, frisando a maneira de como a comunicação acontece dentro das empresas e, principalmente, apresentando o lado positivo da comunicação clara e eficaz, bem como o lado negativo que se configura nos “ruídos” e na falta de comunicação, ou seja, em

síntese, a comunicação ineficiente que também acontece nos ambientes empresariais.

Apresentar observações que podem ser de utilidade na evolução da comunicação interna nas organizações evidenciando problemas de comunicação que podem ocorrer relacionados a empresa e meios para os corrigir.

Há diversas formas de investigação da realidade, de acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 47) “cada abordagem ou busca admite níveis diferentes de aprofundamento enfoques específicos conforme o objeto de estudo, objetivos visados e qualificados do pesquisador”. De acordo com o procedimento geral utilizado na pesquisa em questão, pode-se classificar de bibliográfica

Através da pesquisa bibliográfica procura-se explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva. No trabalho em questão somente será contemplado o tipo bibliográfico na busca por conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um o assunto, tema ou problema (CERVO e BERVIAN, 1996, p. 48). Em um primeiro momento serão listados os conceitos simples de cada ponto do tema. No decorrer da pesquisa o objetivo é o detalhamento do tema central e seus complementos.

2 COMUNICAÇÃO E SEUS CONCEITOS

2.1 COMUNICAÇÃO: O PROCESSO

Nota-se que a comunicação é uma ferramenta muito importante e necessária para as empresas, pois com a ajuda da tecnologia utilizada de forma adequada e transparente, ela proporciona maior competitividade e condições melhores frente ao mercado de modo geral e aos concorrentes, ou seja, o sucesso da empresa está ligado direta e indiretamente com a comunicação saudável e ética de forma geral (CORRADO, 1994, p. 35).

É fato que a comunicação significa compartilhar algo, e não apenas passar adiante sem critérios de compreensão. Um ato gestual nem sempre é compreendido, bem como, as correspondências nem sempre são lidas simplesmente. “A comunicação é uma estrada de duas mãos que inclui a ida – enviar a mensagem – e a volta – ouvir e obter retroação para chegar a um entendimento comum” (CHIAVENATO, 2004, p. 418).

Sobre esse processo Silva, Araújo Rodrigues Júnior (2007, p. 1) citam a cognição como centro de ligação do processo,

O processo de comunicação está totalmente ligado ao sistema cognitivo das pessoas. Existe um consenso de que quando uma determinada mensagem é percebida da mesma forma que foi transmitida, há consonância. [...] busca um algo comum, ou pelo menos tornar algo comum no envolvimento de duas ou mais pessoas pertencente ou não ao mesmo grupo. [...] no processo comunicativo, existem procedimentos pelos quais é possível julgar uma conversação como diálogo ou discussão.

Romão (*on line*, 2008) complementa explicando a existência das linguagens verbal e não-verbal, como segue:

Podemos considerar que qualquer actividade que um ser humano faça com a intenção de comunicar com outros é uma linguagem, que usa um código que deve ser de compreensão partilhada entre o autor da mensagem e o(s) receptores. Se a linguagem verbal é constituída pelas palavras e frases que dizemos, ouvimos, escrevemos e lemos, a linguagem não-verbal engloba os gestos, expressões faciais, postura, tons de voz, e também desenhos, símbolos e sons, entre outros.

Para Romão (*on line*, 2008) o processo de comunicação seria, ou deveria, ser perfeito, sem interferências, comunicação irrestrita, observável na figura 1.



Figura 1 – Processo de comunicação
Fonte: Romão, 2008.

De modo mais tecnicista, a Comunicação para Bateman e Snell (1998, p. 402) “é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”.

Atentando para o lado etimológico Matos (2009, p. 27) diz que, o nome “comunicação” é originado do latim *communicare*, que significa tornar comum, associar, trocar ideias. Algo que acontece com bastante frequência, tanto no ambiente profissional, como em momentos de descontração e não-profissional.

No processo de comunicação há um conjunto elementar para sua realização, pode-se destacar:

- fonte (pessoa, processo ou equipamentos que fornece as mensagens);
- transmissor (processo ou equipamento codifica a mensagem e a transmite ao canal);
- canal (equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);
- receptor (processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem);
- destino (pessoa, processo ou equipamento a quem a mensagem é destinada);

- ruído (perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem) (SHANNON apud PIMENTA, 2007, p. 45).

Na comunicação o ruído é um obstáculo, é algo que atrapalha a mensagem fazendo com que mesma não leve a informação ou não desperte no receptor a ação desejável por quem emitiu.

Ao optar por um ou outro tipo de canal de informação deve ser levado em conta, não unicamente, o que será transmitido como também o resultado que se quer alcançar, além do feedback esperado. Diante da análise das ações e reações do receptor da mensagem, se verificado que não foi satisfatório ao que se esperava, a falha não pode ser creditada unicamente ao receptor, mas muito provavelmente o transmissor não se preocupou no grau exigido quanto ato de se comunicar.

Em termos de conceito mais completo, Orlickas conceitua que:

Comunicar-se eficazmente é a capacidade de saber atuar transmitindo e explicitando ideias e informações de forma clara e objetiva, utilizando-se de argumentos compatíveis, além de saber ouvir e entender pontos de vista diversos, sem causar constrangimentos, visando ao entendimento eficaz entre as pessoas. Agregado a isso se acrescenta a capacidade de conduzir e reconhecer a experiência interior do outro, permitindo colocar-se no lugar dele, para melhor entender suas necessidades e argumentações (ORLICKAS, 2010, p. 150).

Diante de tal cenário, percebe-se o quanto é importante conhecer todos os componentes que determinam as partes de uma comunicação eficaz, independentemente se a comunicação será escrita, oral ou gestual. A preocupação deve ser a mesma para toda a comunicação, pois dela depende o sucesso ou o não-sucesso de uma organização.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Apesar do vasto espectro de definições sobre comunicação sempre algo a descobrir no que diz respeito a comunicação, até mesmo porque é através dela que começamos a compreender o mundo, as pessoas, as nossas atitudes, e para tudo que requeira compreensão é necessário que seja utilizado a comunicação certa.

Para a Comunicação no ambiente organizacional, independente da sua estrutura ou de seu segmento, faz-se imprescindível que o administrador se valha dos mais variados recursos oferecidos pela comunicação para alcançar os seus objetivos e traduzir situações específicas. Logo, deve conhecer o modo de pensar e agir, necessidades e intenções de seus clientes (internos e externos).

A meta final da organização de modo geral como afirma (TORQUATO, 1986, p. 31) é instigar a aceitação das pessoas por meio de comunicação incentivadora e atingir emocionalmente todos os grupos sociais, gerando efeito positivo através do veículo de comunicação.

Para Kreps (1990, p. 13), a comunicação em ambiente organizacional é um processo através do qual os membros da organização obtém as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. O autor vê a comunicação organizacional como responsável pelo desempenho de uma função de fonte de informação para os membros da organização.

Goldhaber (1991, p. 19) concebe que a organização é um sistema vivo e aberto interligado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis.

Como todo sistema vivo, aberto e interligado, a Comunicação Organizacional é composta por: Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica e Comunicação Interna (Comunicação Administrativa).

Na maioria das organizações a integração de suas atividades de comunicação tem considerável importância, visto que auxilia muito na função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo diante da sociedade. Portanto, é preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que contribua na compreensão e acompanhamento do acelerado ritmo das

atualizações no mundo. Caso seja incompleta e não integral a possibilidade de acompanhamento se extingue (KUNSCH, 1997, p. 116).

3 COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com (TORQUATO, 1986, p. 31), a comunicação é um processo simbólico no qual os sentimentos dos funcionários de níveis inferiores de uma empresa devem ser considerados como, por exemplo, falar em uma língua que todos entendam sem transparecer nenhum tom preconceituoso, repassando a mensagem pretendida de forma natural e agradável para todos sem exceção.

No contexto empresarial, inclusive nas últimas décadas, houve uma alteração de perspectiva em relação à comunicação com o colaborador. Antes se praticava a comunicação hierárquica, unilateral e autoritária. Atualmente, para que as empresas possam obter um melhor desempenho, é necessário existir uma comunicação bilateral, ou seja, diálogos entre empregado e empregador, já que o colaborador passou a ser considerado um cliente interno. Neste novo contexto, as empresas passaram a elaborar planos de comunicação e a fazer uso dos seus canais dentro da empresa. Essas práticas, apesar de serem essenciais, não garantem que os objetivos organizacionais irão sempre ser alcançados.

Nassar (2005) ensina que:

[...] a comunicação interna ainda esbarra em uma série de problemas. E, o que é mais grave: a falta de habilidade comunicacional da maioria dos gestores das empresas. Eles são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se. São eles os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados e dar o primeiro exemplo. O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Cabe aos gestores, aos líderes, mostrar isso de forma objetiva e clara, em suas atitudes (NASSAR, 2005, p. 26).

Quando as empresas entendem que seus funcionários são também seus parceiros, o volume de transmissão de informação aumenta, e assim consequentemente há uma notável contribuição para que os gestores tenham uma visão do todo da organização, ao invés de apenas haver a comum centralização da visão setorial por parte dos gestores, o que direciona maior envolvimento com a empresa, com seus negócios e com seus princípios.

De acordo com (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 22:26), para que aconteça uma boa comunicação interna, é necessário quebrar as barreiras de comunicação, como: diferenças na percepção, filtragem de conteúdo, problemas da língua, diferença de estados emocionais, sobrecarga da informação, complexidade da mensagem, status da competição da informação, falta da confiança, estruturas inadequadas de uma comunicação, escolha incorreta do meio e uma comunicação unilateral. A fim de que sejam ultrapassadas essas falhas, deve-se utilizar uma linguagem simples, averiguar a interpretação do que é dito, estar ciente dos sentimentos do interlocutor e evitar a percepção seletiva.

3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA – FERRAMENTAS E FONTES

De acordo com Torquato (1986, p. 130:131), as publicações que circulam dentro da empresa são ferramentas da Comunicação Interna, podendo conter diferentes tipos de matérias e serem veiculadas em diversos veículos comunicacionais, tais como:

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções concursos, prêmios, planos de sugestões.
3. Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
4. Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
6. Interesse feminino – culinária, conselhos de beleza, moda.
7. Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. Matérias operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc.

Em complemento aos tipos de matérias passíveis de veiculação deve ser exposto os tipos de veículos/fontes utilizados.

Ainda seguindo o pensamento de Torquato (1986, p. 141) são eles:

a) Relatórios: tem função de acompanhar alguns processos organizacionais, tendo uma certa periodicidade para sua elaboração, sendo necessária a avaliação de seus dados e elaborados para um público especializado.

b) Circulares – Tem um formato e tamanho menor que os relatórios, as circulares são utilizadas para comunicar resultados de pesquisas, relatórios, ações que devem ser acompanhadas por seus respectivos responsáveis.

c) Boletins – é um veículo com características jornalísticas. Torquato (1986, p. 141) explica que ele “possui poucas páginas; linguagem média, embora possa atingir níveis baixos; texto que pode se equilibrar com fotos, logotipo definido; geralmente impresso em uma só cor”.

d) Folhas soltas – é composta por uma página. Torquato (1986, p. 141) entende que a folha solta “presta-se a veiculação de avisos e fatos de primeira mão; de utilização imediata; matérias curtas, objetivas, alto conteúdo”. Elas devem ser utilizadas para informação imediata e ter um perfil único, fácil de ser identificado, quer seja por seu logotipo ou por seu formato.

e) Folders – é desdobrável e possui tamanho pequeno. Os folders são utilizados para divulgação de serviços e podem ser elaborados para os colaboradores, clientes e fornecedores da empresa.

f) Revistas – pode ter como foco principal tanto o público interno, quanto o externo. Contém matérias de diferentes temas como: matérias institucionais, de motivação – apresentando estudos sobre um determinado tema recorrente no momento, de orientação profissional, educativas, de entretenimento entre outras. Deve ter periodicidade definida, fotos e textos que despertem interesse em diversos públicos.

g) Jornal – Podem ser publicadas no jornal empresarial as informações sobre os diferenciais da organização, índices de crescimento, lançamentos de produtos e serviços, homenagens, palestras que interessem público, novas contratações, eventos internos, quadro de aniversariantes do mês, funcionários

que se destacaram no mês e outros fatos. Desta forma, o jornal é um meio de ampliar o companheirismo e elevar a autoestima.

h) Jornal mural - É a oportunidade com baixo custo de levar a informação a todos na empresa. Os textos devem ser curtos, com linguagem acessível e também devem estar em local de fácil acesso para todos.

Diante da constante evolução tecnológica faz-se necessário dispor sobre o modo com que serão disseminadas as informações, ou seja, a ferramenta a ser utilizada. Sendo a comunicação vista como prioridade, e que pode ser considerada falha em muitas organizações, pois muitas vezes a informação não se concretiza devidamente ao chegar ao seu destino é importante ressaltar que a utilização de várias ferramentas pode tornar a comunicação mais eficiente, permitindo a interação de todos os funcionários.

Portanto, é importante citar as seguintes fontes de comunicação:

a) E-mail: Segundo os estudos de Yuri (2006, p. 26) pode-se verificar que hoje o e-mail já superou o telefone no ambiente corporativo, se tornando uma das principais ferramentas de comunicação. Cada vez mais o papel está em desuso, pois além do custo do papel, este ocupa muito espaço físico. Os e-mails facilitam o envio e recebimento de informações, as decisões podem ser tomadas a qualquer tempo, pois não dependem do envio e recebimentos de papéis para isso. A maioria das empresas está usando o e-mail como parte fundamental dos processos de trabalho. O recurso de anexar arquivos à mensagem significa que a informação será distribuída na organização de forma rápida e eficiente.

b) Internet: A internet é um dos meios mais conhecidos, já que é possível obter qualquer informação através de buscas realizadas na internet. Para (MENEGHEL, 2006, p. 67), a Internet tomou uma dimensão global, isto é, qualquer página pode ser acessada por qualquer internauta, independente de sua localização geográfica.

c) Intranet: Além de reduzir o custo com papéis e formulários, é muito eficiente no processo de comunicação, pois aumenta a produtividade com o acesso

às diversas informações em tempo integral.

Citados os vários tipos de meios e ferramentas de Comunicação Interna, há ainda outros fatores que determinam suas indicações a serem observados e constantes do capítulo que trata de como definir uma estratégia organizacional eficiente.

3.2 CONSIDERANDO OS RUÍDOS

O ruído na comunicação empresarial é definitivamente um dos líderes na lista de problemas frequentes das empresas. Logo, o processo de comunicação não é sinônimo de perfeição. No decorrer do processo, sempre ocorrem desarranjos prejudiciais ao entendimento correto. Caracterizando o ruído como um desarranjo indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar perdas ou desvios na mensagem.

De acordo com Carvalho e Serafim (2004, p. 82), o ruído é o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo total. Tanto na emissão quanto na recepção.

Segundo Gil (2001, p. 34), entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita etc. Configurando em um desafio das comunicações nas empresas e na vida cotidiana.

É fato que os atores que compõem as organizações desde os seus níveis hierárquicos e gerenciais até os demais componentes da empresa, sofrem grandes dificuldades de se comunicar e interpretar com outros indivíduos a mensagem que o emissor lhe enviou. De acordo com França (2010), as barreiras de comunicação eficaz como a distorção da mensagem e de ruídos e obstáculos no processo de comunicação. Bem como o mesmo autor destaca algumas dessas barreiras, ou ruídos:

- Filtragem: é a manipulação das informações que foram emitidas pelo emissor, para que sejam entendidas de maneira favorável ao receptor;
- Seletividade: onde o receptor houve de forma seletiva, baseia-se nas suas reais necessidades;
- Atitude defensiva: o indivíduo se sente ameaçado no processo de comunicação, retraindo a eficiência da mensagem;
- Linguagem: as palavras emitidas podem ter significado contrário para o receptor. Em determinadas ocasiões, os emissores pressupõem que algumas expressões usadas no dia a dia podem ser compreendidas pelo receptor de maneira contrária, o importante é falar de forma simplificada e de fácil entendimento entre os envolvidos no processo de comunicação.

Para Chiavenato (2004), existem barreiras que servem como obstáculos ou resistências e intervêm no processo de comunicação, fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente ao ser recebido. Seu funcionamento são demonstrados na figura 2:

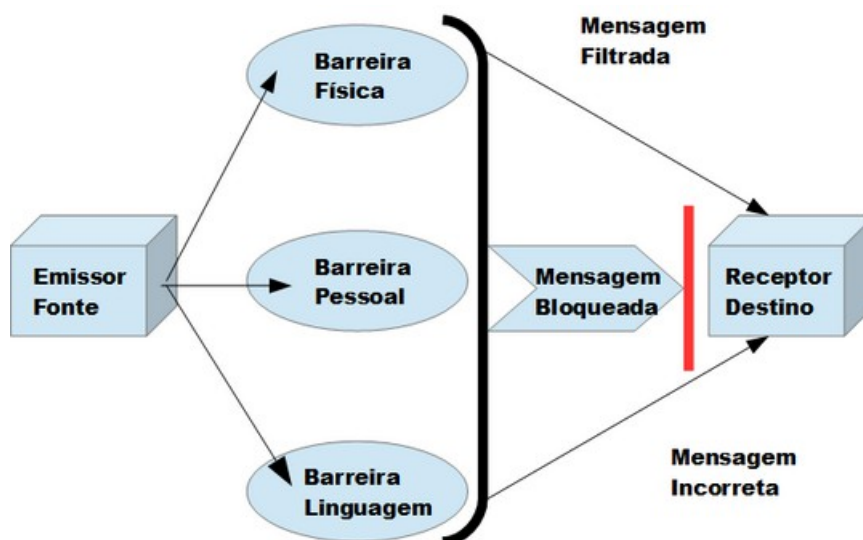


Figura 2 – Funcionamento das barreiras
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004, p. 116)

Na visão de Berkun (2008) a comunicação cessa ao deparar-se com os ruídos/barreiras, e destaca alguns tipos de problemas mais comuns no processo de comunicação levando em conta o comportamento individual dos emissores e receptores:

- Hipótese – perguntar ao indivíduo subordinado ao entrar no ambiente de trabalho se este não realizou o envio do e-mail tão importante, você passa a formular justificativa para o não envio, bem como pode pressupor situações inválidas, diferente da realidade;
- Falta de clareza – é natural nos vários níveis hierárquicos que o emissor se autoavaleie como eloquente, porém, se o outro indivíduo não entende o que se está falando, então o emissor não é suficientemente claro;
- Não ouvir – é característica humana ser compulsivamente mau ouvinte e tem tendência a selecionar o som da própria voz ao dos outros seres humano, fator impeditivo ao processo de ir e vir da comunicação;
- Ditar – é pura e simplesmente a imposição de ordens, ditar e não ouvir;
- Disparidade de problemas – quando há comunicação com outro indivíduo, mas acaba por se externar sentimentos próprios em relação a outro problema diferente do problema que está comunicando;
- Aqueles pessoais – os envolvidos partem para o lado pessoal, onde uma das partes envolvidas transfere a discussão do problema para um único indivíduo;
- Zombar – significa ridicularizar e culpar – a pessoa passa por ridicularizada e humilhada por transmitir uma informação importante, mas desagradável.

É facilmente verificado que a comunicação tropeça nos ruídos sob os mais diversos aspectos observados. Ainda expondo tipos de ruídos danosos à comunicação, Mendonça, *on line*, 2009) lista os outros fatores a observar:

- Ambiente adverso, local com muito barulho, excesso de pessoas em circulação, o que gera a distração da atenção do receptor.

- O momento em que a mensagem é passada – caso o receptor não esteja concentrado para receber as informações necessárias, esteja com atenção dividida, a mensagem não será compreendida por completo.
- Linguagem adequada – o uso de termos técnicos ou palavras em idiomas desconhecidos pelo receptor.
- Exposição descuidada – falar de temas que não são do interesse dos receptores, desviando a atenção, não centrando em assuntos que são de fato importantes.

A partir da passagem e superação dos prováveis ruídos impeditivos, geralmente o indivíduo buscará a melhor compreensão da empresa e crescerá através do conhecimento.

4 COMUNICAÇÃO, GESTÃO E EFICÁCIA NA EMPRESA

Para que haja a comunicação entre duas ou mais pessoas de maneira eficaz é essencial que o receptor interprete a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida. Ocorre que, conforme demonstrado nos itens anteriores, existem obstáculos que distorcem as mensagens e dificultam a eficiência da comunicação.

Teixeira (2007) explica, ainda, que a transmissão de mensagens como um processo e define dois movimentos no sistema de transmissão de mensagem: o primeiro considera a transformação da informação (abstração) em código (codificação) para que o destinatário da mensagem possa transformar o código em informação (decodificação).

A codificação inicial está centrada no emissor e acaba por incluir suas particularidades, sinônimos pessoais e intenções, e ocorrem de modo não-intencional.

A segunda codificação leva em conta as mesmas variáveis individuais do receptor.

E a retroalimentação (feedback), ou terceira codificação passa a sofrer influências do emissor inicial e do receptor (segundo na cadeia comunicacional).

Medeiros (2010), recomenda organizar a informação a ser dada antes de transmiti-la.

- ✓ Quem vai ler a comunicação? Qual o nível cultural dela? De quanto auxílio seu essa pessoa necessita para aceitar o que você vai dizer?
- ✓ O que você quer dizer? A mensagem está clara em sua própria mente? Você ainda tem pormenores para verificar?
- ✓ Como você está transmitindo as informações? Sua abordagem está correta? Você está usando palavras adequadas às circunstâncias?
- ✓ Como você se certifica de que conseguiu convencer o receptor? Que informações você quer para a comunicação? Que perguntas você pode fazer? (MEDEIROS, 2010, p. 19-20)

Concordando com Teixeira Filho (2000), nesse ponto, que o resultado dessa organização sofre influência da formação profissional, do status, do nível de linguagem, dos conhecimentos e dos interesses do receptor influenciando no entendimento da mensagem que lhe é dirigida, demonstrada na figura 3 (VARGAS, 2005, p.93).

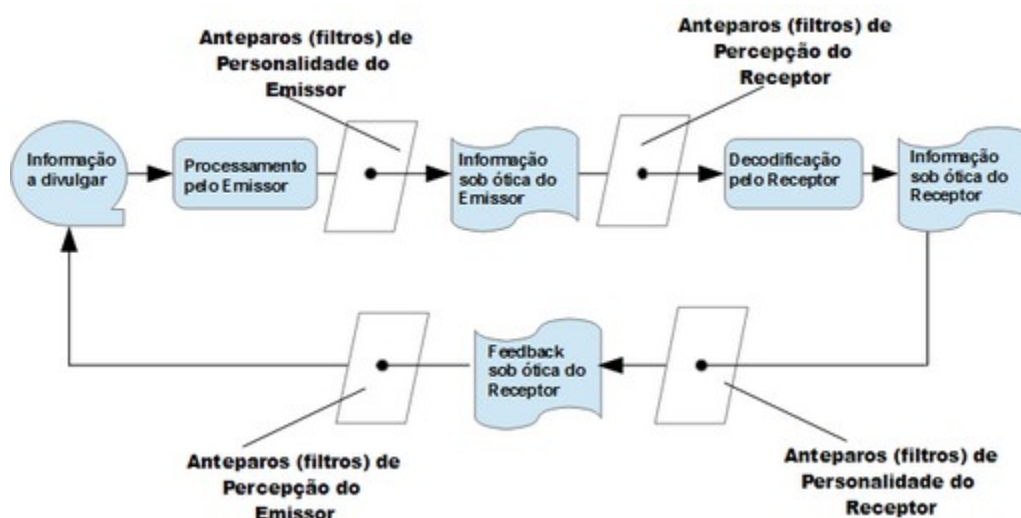


Figura 3 – Personalização da mensagem
Fonte: Adaptado de Vargas (2005)

Em resposta aos questionamentos necessários para organizar uma boa mensagem alguns autores sugerem atitudes complementares.

Para facilitar a compreensão, convém utilizar termos claros e precisos, evitando o uso de sinônimos rebuscados e não práticos. As frases, por sua vez, devem ser curtas, expressando, sempre que possível, uma única ideia (GIL, 2001, p. 83).

Matos (2009) diz ser importante que o emissor faça perguntas, incentive comentários sobre o que foi transmitido, procure saber como o receptor aplicaria a mensagem recebida na realidade de trabalho.

Trata-se do alardeado feedback. Esse retorno de informações é essencial para manter os funcionários atualizados nos processos e atividades de interesse comum. Levasse em conta a humanidade intrínseca da comunicação, não tão somente sua finalidade instrumental.

O feedback de resultado eficaz direciona as pessoas, grupos e equipes impele que melhorem seus desempenhos e resultados, gerando ação por tentarem realizar o seu trabalho de acordo com a demanda originada pelo processo de comunicação.

Apesar de se falar muito em objetividade na comunicação há características subjetivas importantes, por exemplo, se há empatia entre os interlocutores a comunicação eficaz se estabelece, pois é natural acontecer uma melhor integração e compreensão. Demonstrando tal importância vários autores classificam a empatia como integrante do processo de comunicação:

- ✓ Goleman (1995, p. 56,109): “empatia é a habilidade de reconhecer emoções nos outros [...] capacidade de saber como o outro se sente”.
- ✓ Berlo (2003, p. 120-121): “empatia é a capacidade de projetar-nos dentro das personalidades de outras pessoas ou o processo pelo qual chegamos às expectativas, às antecipações das condições psicológicas internas do homem”.
- ✓ Dimitrius & Mazarella (2003, p. 223) afirmam que em consequência das mudanças sociais e da tecnologia, os indivíduos se tornaram distantes e desenvolveram dificuldade em entender as pessoas. Deve-se parar, olhar e ouvir pessoas, colaboradores ou não.

Como já citado em inúmeros tópicos anteriores, vale lembrar que o “ouvir” é premissa importante entre os integrantes da empresa e uma boa estratégia para se alcançar a liderança.

Argenti (2011, p. 71) reforça que a “comunicação interna é como um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos”. Diz, ainda, saber ouvir e interagir com ele é a base para um programa de comunicação eficaz (ARGENTI, 2011, p. 229).

Chiavenato (2005), complementa afirmando que dentre as habilidades gerenciais para melhorar a comunicação cabe saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente.

Muitos transtornos e problemas nas organizações advêm da comunicação deficiente. Segundo Torquato (1986) a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade. Problemas tais como: sonegação/ou retenção de informações por determinados grupos, ou parte deles; embaraço entre setores, departamentos e áreas; rotinas estagnadas; saturação de informação, quantidade excessiva de mensagens com travamento do fluxo; dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final; falta de clareza na compreensão de mensagens; entre outros, são sinônimo de ineficácia na comunicação.

4.1 GESTÃO, COMUNICAÇÃO, FERRAMENTA & ESTRATÉGIA

Gerir a comunicação não significa trabalho simples e muito menos fácil. Em um argumento claro Choo (2003, p. 403) diz que a gestão da comunicação é “[...] a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.”

Diante de tantas evoluções no mundo empresarial, o autor Wilson Bueno (2003) considera que a comunicação empresarial caminha no sentido de se transformar em um processo de inteligência empresarial onde os profissionais tornam-se gestores de informações. Segundo ele, a comunicação deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2003, p. 7)

Em visita aos conceitos de gestão conclui-se que o mesmo é diverso e multifacetado. O seu dizer mais comum é que engloba obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a utilização eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização com intuito de serem atingidos os objetivos pré-determinados, logo, cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através de informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários (NUNES, 2006, p. 1).

De modo subjetivo, Nóbrega (*on line*, 2008) afirma que a Gestão é “tida como os mecanismos que têm de ser implantados para que tendências instintivas (naturais) originadas no auto-interesse das pessoas, sejam canalizadas para o interesse da empresa.”.

Sintetizando as diversas correntes cita-se Teixeira e Drucker. Teixeira (1998, p. 18) afirma que gestão pode ser considerada como:

“conjunto de decisões que visam a prossecução do fim da organização. Ela decide, eleger a melhor via para a realização dos objetivos da organização. Com ela processa-se uma atividade de escolha num juízo definitivo de valor, há que escolher várias soluções alternativas formulando um juízo de conveniência e oportunidade”.

No entendimento de Peter Drucker (1997, p. 21:22) a gestão é a arte de gerir pessoas e também é “decidir como é que o conhecimento existente pode ser melhor aplicado de forma a obter resultados.” Eis o elo estratégia.

Por si só a estratégia já tem conotação de ferramenta e há inúmeros conceitos de estratégia, em breve pesquisa, notadamente um dos mais utilizados é o defendido por Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), que a definem como “*planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização*”.

Motta (2007, p. 78) completa dizendo que “A estratégia serve para qualificar todas as funções e dimensões da administração, [...]”. Para a comunicação empresarial não é diferente.

Para ser aplicada a estratégia A ou B requer planejamento. O planejamento é uma espécie de roteiro que possibilita uma probabilidade maior de sucesso acerca das ações a serem desenvolvidas e, por onde se tem subsídios para controle e avaliação de processos que levam ao alcance dos objetivos almejados. Abrangendo, em linhas gerais, preparação, execução e verificação, além de visão estratégica.

Lupetti (2000) indica que, quanto ao planejamento, existe uma complexa e variada definição. Porém, diz que, “do planejamento global da organização nascem os planejamentos táticos que precisam, necessariamente, serem acordados e

coordenados com o planejamento global” (LUPETTI, 2000, p. 83). Por meio dele, torna-se possível estipular um adequado fluxo de informações, fazendo com que o emissor (empresa) e o receptor (empregado) relacionem-se por meio de ações embasadas em aspectos como a construção de uma rede de canais que garantam e resultem em eficiência e produtividade. E, por consequência, ganho de escala mercadológica.

A comunicação interna é um facilitador essencial, visto que resultado da boa utilização das ferramentas de comunicação é o se conseguir de modo fácil e ágil o que se deseja ou necessita, tanto dentro como, por consequência, fora da organização.

Focando na visão empresarial de acordo com os autores Nassar e Figueiredo (2007, p. 20),

“A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: [...] a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos [...].

Portanto a comunicação é uma estratégia frente às batalhas sendo sua utilização e meios, armas para os gestores.

O então gestor, naturalmente, é considerado um líder e conforme Penteado (2012, p. 63):

O líder que desejar facilitar a Comunicação dentro do grupo, deverá trabalhar no sentido de estimular seus membros a comunicarem-se uns com os outros, sempre que necessário e desejável, descentralizando sua parte no processo, de maneira que todos os membros possam transformar-se em comunicadores eficientes e habilitados.

Nas empresas, independente de seu porte, ramo e segmento, os gestores dedicam grande parte do dia a tarefas que essencialmente ligadas à comunicação. Quase determinando a comunicação como sua principal atividade. Logo, faz-se primordial a tomada de decisões que levem a obter uma comunicação eficaz, otimizando estrategicamente a comunicação.

Citando Stoner e Freeman (1999, p. 388),

"[...] a comunicação eficaz é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, a comunicação eficaz é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade a qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo. Raramente os administradores estão sozinhos em suas salas, pensando, planejando ou contemplando alternativas".

Ao se deparar com problemas sérios no segmento de comunicação, o processo deve ser tratado pelos gestores em regime de urgência aplicando atitudes que resultem em progresso imediato. Corrado (1994, p. 67) sugere:

- Aumentar o contato e a comunicação entre diretoria e os funcionários.
- Fazer diretores de nível médio responsáveis pela retransmissão de informações
- Desenvolver canais que levem informações para os diretores de nível médio com rapidez
- Contar aos funcionários como a unidade organizacional está se saindo em comparação com outras unidades e com a organização como um todo
- Expandir as comunicações para cima.

Por fim, os gestores devem levar em conta que cada empresa tem uma cultura diferente, e é importante conhecê-la. Ao direcionar para um processo A ou B de comunicação interna, conhecer a organização e melhor adaptar as ferramentas de trabalho necessárias para alcançar os objetivos em comum não é especial, mas sim, essencial.

4.2 COMO DEFINIR UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EFICIENTE

Detectados os problemas, possíveis soluções nas áreas da empresa no que se refere a comunicação, a partir desse ponto entra em cena a definição de um estratégia de aplicação eficiente. Argenti (2011) em sua publicação "Comunicação

Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação” diz que para implementação de uma estratégia de comunicação de sucesso depende-se, significativamente, da estratégia de comunicação e da estratégia geral da empresa, afinal para se atender aos pilares Missão e Visão da empresa, é desejável ser detentor de um sólido desempenho da comunicação empresarial.

O ato de se planejar estrategicamente, um interior de uma empresa, pode ser explicado como a definição de que caminhos esta deve seguir, seus modos de realização por objetivos e quais pontos devem ser marcados para, além do ambiente interno, ser competitiva no mercado.

Ainda explicitando a visão de Argenti (2011, p. 29) na estratégia devem ser contemplados os atos:

- Determinar objetivos de dada comunicação;
- Decidir que recursos estão disponíveis;
- Diagnosticar a reputação da organização, ou seja, analisar a imagem da empresa junto à seus funcionários.

Se ressalta dentre tais itens o “Decidir que recursos estão disponíveis”, que é subdividido em :

- Dinheiro: fator intrínseco em qualquer implementação, o valor destinado deve contemplar o cumprimento dos objetivos de comunicação, sem que incorra no erro comum da busca por soluções baratas e de curto prazo para os problemas de comunicação.
- Recursos Humanos: delegar as pessoas certas para lidar com as tarefas relacionadas à comunicação. Funcionários inexperientes ou desqualificados podem levar a empresa ao fracasso.
- Tempo: substituir a visão de curto prazo por executar a implementação com a distribuição de tempo, para determinar o que realmente é necessário alcançar. Usualmente só se recorre a profissionais de comunicação quando já há danos dentro empresa.

Após executado todo processo analítico e elencados os conceitos no que se refere à Comunicação Interna nas organizações - sua importância, meios, ruídos e/ou barreiras e estratégias para gestores - a implantação é desejável.

Uma forma coerente para implantação, tanto no tocante à comunicação verbal quanto na escrita, é a atitude pós recepção da comunicação interna e que seu retorno seja positivo. Segundo Robbins (2008, p. 195) para uma perfeita decodificação por parte dos receptores devem ser avaliados os canais escolhidos, levando em conta, em especial, a assiduidade com que este canal é acessado por parte dos receptores. Para ilustrar (figura 4) e auxiliar na escolha dos canais adequados Robbins (2008, p. 244) criou ilustração elencando a riqueza de cada canal, como segue:

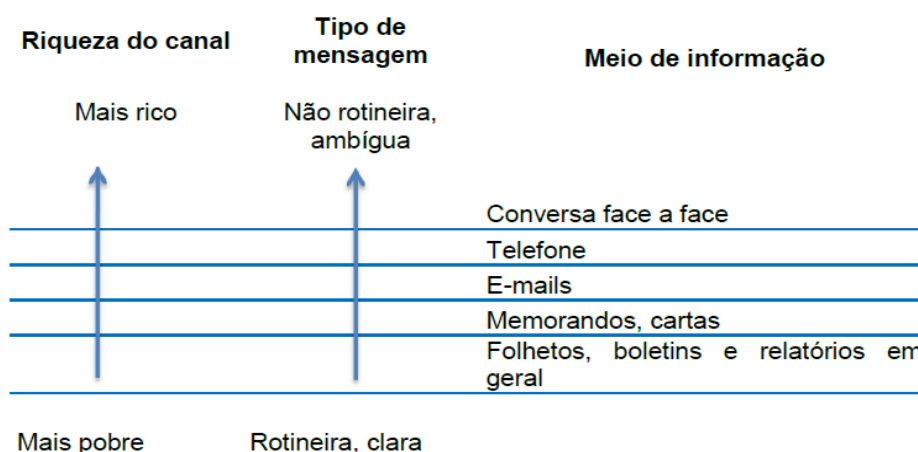


Figura 4 – Riqueza dos canais
Fonte: Adaptado de Robbins (2008)

Dentro da mesma linha de pensamento Daft (1999, p. 256-258) elaborou rol com a relação à riqueza dos canais ou meios de comunicação, conforme segue:

- O meio mais rico é o face a face, que é caracterizado pela riqueza das expressões adicionais como linguagem não-verbal e proporciona um feedback imediato para possíveis correções. Por isso, esse tipo de canal permite diminuir ao máximo a ambiguidade no processo de comunicação.

- O telefone (fixo ou móvel) e outros meios eletrônicos pessoais de comunicação formam o segundo grupo mais rico, pois o feedback é instantâneo, a comunicação é direta e pessoal, permite recursos adicionais como a entonação, porém as expressões visuais ainda não podem ser transmitidas.
- Documentos escritos endereçados pessoalmente (cartas, notas, fax etc.) têm riqueza menor ainda. O feedback é mais lento e as expressões/indicações visuais são mínimas [...] O e-mail também é um documento escrito, porém diferenciado – pode ser instantâneo, com a comunicação direta e pessoal. Ele permite recursos adicionais para expressão linguística e icônica como tipos e tamanhos de letras, negrito, itálico; [...]
- Documentos escritos, endereçados impessoalmente (boletins, relatórios, bancos de dados de computador) são mais “enxutos” (menos ricos), geralmente são mais quantitativos, não necessariamente proporcionam feedback e servem bem para transmitir dados exatos para muitas pessoas. (DAFT, 1999, p. 256:258)

Além das variáveis anteriormente descritas, Torquato (2004) ainda relaciona os mais usados e funções específicas, segundo a percepção sensorial:

- Visual: seguramente o sentido mais utilizado, pois a imagem decifra o mundo e a pessoa o interpreta. Subdivide-se em escritos, pictográficos, escritos-pictográficos e simbólicos.
 - ✓ Escritos: é todo material informativo impresso. Como por exemplo, instruções e ordens escritas, circulares, cartas pessoais, manuais, quadro de avisos, boletins, panfletos, jornais, revistas, relatórios de atividades, formulários, fax, e-mail, entre tantos outros
 - ✓ Pictográficos: os objetos são representados de forma figurativa ou simbólica. Geralmente encontrados em lugares para orientação do público. Exemplo: pinturas, fotografias, desenhos, diagramas, mapas, etc.

- ✓ Escritos-pictográficos: São utilizados quando existe a necessidade da escrita e da ilustração juntas para se transmitir uma informação. Exemplos, cartazes, filmes mudos com legenda, gráficos, diplomas e certificados
- ✓ Simbólicos: Classificam-se tanto como visuais quanto auditivos. Sendo usado em ambos. São exemplos as luzes, bandeiras e flâmulas e as insígnias.
- Auditivo: através da percepção sonora, geralmente agrega maior nitidez a tudo aquilo que está sendo dito, independente do meio de comunicação. O canal auditivo é dividido em três formas de estímulos:
 1. Diretos: conversas, entrevistas, reuniões, conferências.
 2. Indiretos: telefone, rádio, intercomunicadores automáticos, alto-falantes
 3. Simbólicos: sirenes, apitos e buzinas, sino, outros sinais
- Audiovisuais: esse meio de comunicação utiliza forma conjunta com todos os componentes, visuais e auditivos. Nele tudo pode ser visto e ouvido ao mesmo tempo. Por exemplo, filmes, demonstrações, vídeos, videoconferências, videofone (duas Pessoas).

Para se definir qual estratégia, meios, processos e programas, chega-se ao ato de diagnóstico da empresa e o planejamento de curto, médio e longo prazos. O ideal é que haja uma mistura de canais, um conjunto de ações.

4.3 A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Todo e qualquer planejamento deve levar em conta a interligação e adaptação à realidade de cada organização. Cada fase formulada precisa ser flexível e ajustável, não dando margem a um modelo engessado, rigoroso e fixo. Trata-se, aqui de sugestões, procedimentos e atitudes básicas e de fácil incorporação a qualquer organização.

O gestor de comunicação e seus designados executam um plano e comunicação que pode incluir as mais diversas atividades relacionadas à comunicação e outro ciclo se cria nessa etapa, tornando-se mais específica, conforme figura 5.



Figura 5 – Processo de gestão
Fonte: Adaptado de Vargas (2005)

4.3.1 Coleta das Informações

É indispensável que os gestores estejam comprometidos com a elaboração do planejamento, fornecendo acesso às informações, bem como, que sejam efetuados a organização e os procedimentos necessários. Nesse momento são explicitados: a história, estrutura, princípios, missão e visão da organização. Na maioria das empresas tais dados podem ser adquiridos através de entrevistas e outras técnicas de pesquisas, como consulta a *sítes*, *folders* e documentos.

Como o foco é a Comunicação Interna é necessário entrevistar o principal responsável pela comunicação ou setor de comunicação – se existir – e o responsável geral da empresa. Na entrevista será possível entender como funciona, deficiências, carências e possibilidades do sistema de comunicação envolvido.

Os questionamentos devem titular itens como: quais são as ações de comunicação interna, sendo possível, atribuir qualificações (de ótima a ruim); quais são os meios de comunicação existentes; periodicidade de reuniões formais e

informais, entre outros. Um papel de destaque nessa coleta de dados é o estado em que se encontra o feedback esclarecendo como está ocorrendo o fluxo de informações.

Importante saber se já foi elaborado um planejamento de comunicação anterior e quais as expectativas relativas ao novo plano.

Segundo Clemen (2005, p. 49) o público interno deve ser identificado quanto a seu perfil. “É o primeiro passo para se organizar um plano de comunicação interna. Saber quem são os receptores da ação define a linguagem, a mensagem, os meios e os canais de comunicação”. Incluindo as pesquisas de opinião e clima organizacional para auxiliar na detecção das deficiências e necessidades existentes.

Em igual linha de pensamento, Batista (*on line*, 2006), diz “O estudo do clima organizacional agrega um conjunto de atributos específicos, que caracterizam uma particular organização e que estão percebidos diretamente pelos seus membros.” O material utilizado são questionários anônimos em sua grande maioria, pois proporciona liberdade de expressar-se.

Outros dados relevantes são: o grau de escolaridade, os assuntos que mais despertam interesse, as formas e meios de comunicação favoritos e a quais tem disponíveis para acesso.

4.3.2 Tratamento dos Dados

Os resultados obtidos da análise dos dados indicarão o caminho a ser seguido para se adotar ações de acordo com a realidade empresarial. Ficam evidentes suas carências, falhas e potencialidades.

Como se trata de estratégia de comunicação, uma ferramenta bem conhecida dos gestores pode ser utilizada para maior clareza na exposição dos resultados – a Análise Swot. Nela são determinados pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças. Um bom exemplo é dado por Melo (2006, p. 50):

[...] na comunicação interna, temos que relacionar uma série de elementos como, por exemplo, o fluxo de informações, a eficácia dos meios de comunicação existentes e a valorização dos funcionários. É preciso ainda, avaliar os pontos fortes e fracos de cada tópico, priorizar os temas mais

importantes e concentrar esforços no desenvolvimento de metas e linhas estratégicas para melhorar o desempenho de cada item, aproveitando as oportunidades e evitando possíveis ameaças.

4.3.3 Estabelecimento dos Programas de Ação

Mediante diagnóstico da situação empresarial, visto os problemas e carências a partir das pesquisas realizadas, ocorre a proposição de soluções para comunicação interna a serem adotadas. São listados os objetivos e metas, incluindo um prazo, isto é, a data limite para alcançar tais resultados, seguindo uma ordem de prioridades para tornar mais ágil o monitoramento e controle do cronograma integrado.

Na sequência há a escolha da melhor forma de atingi-los, arquitetando as estratégias e os programas que serão adotados. Vale recordar que tais linhas estratégicas devem ser dotadas de flexibilidade para atender a qualquer imprevisto.

Estratégias, canais, ferramentas e meios devem obedecer às características e preferências do público-alvo quanto a linguagem, a mensagem, o canal, a frequência, o espaço no qual vai atuar e os recursos de comunicação.

Após serem feitas as escolhas estratégicas e fases determinadas, todo processo passa a ser redigido de forma breve, simples e de fácil compreensão e comprometimento.

Assim que analisado, ajustado e aprovado em sua versão de primeira implantação, o planejamento se concretiza e finalmente é colocado em prática.

4.3.4 Implementação

Independente do porte, toda empresa se utiliza de algum tipo de sistema de comunicação interna, ou seja, formal ou informalmente existe comunicação. Por menor que seja seu quadro, uma empresa deve estabelecer métodos e regulamentações no tocante ao comunicar.

Cria-se, então, uma política de integração de comunicação. Tal política é composta pelos princípios que foram escolhidos através das estratégias e objetivos.

Segundo Bueno (*on line*, 2014),

Uma Política de Comunicação exige, para ser construída, um esforço conjunto, um diálogo franco entre os vários setores, um compromisso em nome da excelência do processo de relacionamento com os diversos públicos e não pode resumir-se a um texto bonito que irá depois virar um documento, certamente bem impresso, mas cujos princípios e valores não serão internalizados, não serão assumidos por ninguém [...] uma Política de Comunicação precisa ser sempre atualizada; logo, quando se começa com uma, não se pode parar mais, sob pena de ser atropelado pela mudança das condições, dos contextos em que ela originalmente foi gerada.

Além da sintonia apropriada pela política de comunicação, sua existência em modo escrito e embasado nos objetivos estratégicos e na cultura organizacional da empresa pode dar origem a ações como organização de eventos, campanhas, reportagens e manuais específicos.

A apropriação por parte dos colaboradores da política de comunicação a ser implantada e seu sucesso dependem de ampla divulgação junto ao seu público interno. Para tanto, geralmente são utilizadas campanhas abrangendo toda a organização, o que significa desde a base até os gestores de maior grau hierárquico. Devem ser sanadas dúvidas e determinada a importância de sua implantação no alcançar dos objetivos empresariais.

Em colocado o plano em prática, os gestores de comunicação, responsáveis estes pelo planejamento, devem acompanhar de perto cada etapa, o andamento geral do processo e o cumprimento do cronograma previsto.

É a hora de sanar falhas, solucionar imprevistos e agir com dinamicismo.

4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma vez implantado e funcionando, ainda assim, é necessário observar os resultados, comparar o que foi planejado com o que se realizou, atentando para saber se os resultados encontram-se dentro dos resultados esperados e não ultrapassaram os desvios aceitáveis.

Apesar de conotar ser uma etapa estanque e final, não se trata disso, é uma etapa evolutiva do todo planejado. Serão observados se os objetivos propostos

foram alcançados, se houve resposta às ações e atitudes esperadas e principalmente como foi a recepção e aceitação dos colaboradores.

Mas como medir a eficácia da Comunicação Interna?

Números de acesso não são obrigatoriamente sinônimo de sucesso. Alguns outros pontos auxiliam nessa mensuração, tais como: aumento da participação dos empregados na caixa de sugestões, redução de reclamações referentes à falta de informação dentro da organização e elevação do número de frequentadores nos encontros de confraternização organizados pela empresa.

Os outros componentes do plano também devem ser mensurados, como por exemplo: se os meios utilizados cumpriram adequadamente sua função, se ocorreu algum tipo de disfunção (porque e como ocorreu), se o orçamento foi respeitado e suficientemente adequado e por fim fazer um rol de dos acontecimentos positivos e negativos.

Os meios que colaboram na análise desses pontos são vários, o mais utilizado deles é realizar pesquisas, dos tipos: auditoria, entrevista, questionários, verificação *in loco* as reações dos empregados e pesquisas de opinião.

Por tratar-se de um planejamento com visão estratégica, os resultados obtidos devem ser documentados via relatórios, relatórios estes que serão base de consulta para as avaliações seguintes – avaliações que devem se tornar rotineiras e possibilitam a retroalimentação e feedback real ao processo.

Depois de colhidos, mensurados e criados os relatórios, os mesmo devem ser apresentados a todos os segmentos da organização corroborando com a credibilidade essencial e valorização generalizada do planejamento de comunicação.

CONCLUSÃO

Considerando este breve discurrir sobre a comunicação organizacional com ênfase para a Comunicação Interna, colhendo informações sobre o processo comunicativo, atitudes e ações que lhe determinem maior continuidade, compreensão e fluxo correto, bem como sobre as barreiras e/ou ruídos pessoais e impessoais que podem impor obstáculos ao processo de comunicação, conclui-se que se a comunicação não for eficiente a empresa pode sofrer danos internos e externos, incluindo seu posicionamento mercadológico.

As constantes atualizações tecnológicas, em alguns momentos, torna mais fácil as formas e meios de contato entre os diversos públicos – interno e externo – resultando em boa integração. A velocidade é a principal marca nesses relacionamentos.

A velocidade apresenta à organização praticamente um quadro de “Yin Yang”, ou seja, opostos. Se por um lado rege a integração entre a organização e seus públicos internos e externos, por outro lado a não eficiência na comunicação interna pode afetar a imagem externa. Portanto, comunicar é preciso, mais precisamente, comunicar internamente é essencial. Logo, a estratégia de comunicação da empresa é vital. As adaptações às inovações tecnológicas e o bom comunicar internamente vem gerar lucratividade e expansão.

Tecnologia e estratégia escolhidas e implantadas, para alcançar seus objetivos, as organizações devem delegar a um ser humano – seus colaboradores – a tarefa de administração da comunicação

De pouco adiantará a empresa ser dotada de bons pilares mercadológicos, se seus colaboradores não a entenderem, e isso vale para qualquer um dos degraus da hierarquia dessa empresa. E por tratar com públicos internos distintos e diversificados a organização deve se definir com boa adaptação a cada um desses nichos, sem restrição no comunicar e se fazer entender, se utilizando de vários meios de comunicação interna.

A partir dessa visão, os canais de comunicação interna devem ser utilizados de forma correta objetivando atingir cada tipo de colaborador de forma

estrategicamente profunda. Todos os funcionários devem se sentir partes integrantes da empresa e importantes para ela. Se se conhece a companhia em que se trabalha, se se sabe de seus objetivos e se se sentem motivados, sem dúvida haverá dedicação diária.

Evidenciadas as consequências positivas, não se deve deixar de expor os problemas que causam a “não comunicação”, são os ruídos, detentores de resultados negativos em todos os processos da empresa.

As omissões, mal entendimento, redução de repasse de informações aos demais colaboradores, ou até mesmo, ignorar um ou outro público interno, e não disseminação das estratégias podem acarretar prejuízos significativos à empresa e gerar o dispêndio de valores monetários para sua correção, com inclusive com aumento de turnover desnecessário.

A somatória de todos os fatores expostos acima refletem que, a Comunicação Interna é um conjunto de tarefas, ações, atividades e atitudes que visa comunicar com clareza e eficácia as informações internas para seus públicos prioritários. Seu objetivo integral é estabelecer uma conexão de motivação e transparência entre os empregados e empresa, através da divulgação de normas, procedimentos, notícias, eventos, treinamento, metas e qualquer outro tipo de informação que esteja relacionada a sua rotina de trabalho dentro da empresa. É o diálogo e a troca de informações e de conhecimento, promovendo esse ambiente interno em sintonia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, A. Paul. **Comunicação Empresarial**: A construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2011.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, Andréa Clara Freire. **O tripé das organizações: pessoas, cultura e comunicação**. Disponível em: www.comtexto.com.br/2convicomartigo. Acesso em: 13 de março de 2014.

BERKUN, Scott. **A arte do gerenciamento de projeto**. Tradução MORAES, Carlos Augusto Caldas de; SOUZA, Tereza Cristina Felix de. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BERLO, David. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. 10.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Política de Comunicação**: só poucas organizações podem ter. Disponível em www.comunicacaoempresarial.com.br. Acesso em 13 de fevereiro de 2014

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clén Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

CHOO, Chu Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005

CORRADO, Frank. **A Força da Comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2008

DIMITRIUS, Jô- Ellan; MAZZARELLA, Mark. **Decifrar Pessoas**. 25. ed. Alegro: 2003.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDHABER, Gerard M. **Comunicación organizacional**. México: Diana, 1991.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: A teoria que redefine o que é ser inteligente. 17. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

KREPS, Gary L. **Organizational communication**: theory and pratice. Second Edition. New York (USA): Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo resultados com relações publicas**. 2 ed. São Paulo, 1997.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MATOS, Gustavo. **Comunicação Empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed.(Revisada e Ampliada). Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2010

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação interna**: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. UFJF. 2006.

MENDONÇA, Mauro. **Comunicação eficaz na empresa** – A estória do cometa Halley. Disponível em: www.youtube.com/watch?v=P-MWX4Az8bY&feature=related e www.youtube.com/watch?v=fbJH_H26EUg&feature=related. Acesso em: 07 de fevereiro de 2014.

MENEGHEL, Alberto Jorge. **Sistemas de Informação**. Apostila. São Paulo: Centro Universitário Ítalo Brasileiro, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2007

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna**: a força das empresas. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

NÓBREGA, Clemente. **Definição de Gestão**. 2008. Disponível em: colunas.revistaepocanegocios.globo.com/ideiaseinovacao/2008/03/06/definicao-de-gestao-segundo-clemente-nobrega. Acesso em: 08 de março de 2014.

NUNES, Paulo. **Dicionário de gestão**: Henri Fayol. Dicionários Temáticos.1996. Disponível em: www.notapositiva.com/dicionario_gestao. Acesso em: 15 de março de 2014.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração e gestão estratégica. 1.ed. Curitiba: IBPEX, 2010.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 2007. TORQUATO, Francisco Gaudêncio Rego. **Comunicação empresarial/comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio Rego. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008

ROMÃO, Ramiro. **Cidadania e mundo actual**. 2008. Disponível em : cidadaniaemundoactual.wordpress.com. Acesso em: 15 de março de 2014.

SILVA, Alandey Severo L.; ARAÚJO, Carlos Eduardo G.; RODRIGUES JÚNIOR, João. **Sistemas de Comunicação e Participação nas Organizações**. 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br>. Acesso em 24 de março 2014.

STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Mc Graw- Hill de Portugal. Sociedade Industrial Gráfica, Ltda., Portugal, 1998

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª Ed.. Rio de Janeiro. Brasport, 2005

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. ; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000

YURI, Flávia. **E-mail sob controle?** REVISTA INFO CORPORATE, 33. ed. junho 2006.